GRH ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL: QUELLE RELATION À TRAVERS LES THÉORIES DES ORGANISATIONS?

BAYAD MOHAMED, SCHMITT CHRISTOPHE***

Résumé. Bien que le changement organisationnel ne soit pas en soi une question nouvelle, il apparaît qu'au niveau de la littérature de gestion, il n'est devenu un sujet de débats théoriques que tardivement. Précisément à l'occasion du questionnement de la place que la GRH devait avoir dans le devenir ou dans le développement des entreprises. Souvent cantonnée à un rôle d'accompagnatrice des transformations au sein de l'organisation, la GRH s'est peu à peu structurée dans une perspective de gestion des connaissances et des compétences.
Dans ce contexte, notre communication s'attache, à travers les différentes théories organisationnelles, à caractériser la relation entre GRH et changement organisationnel. Ainsi, la première partie revient sur les approches traditionnelles du changement organisationnel et de la GRH afin de souligner qu'elles s'inscrivent dans une double dualité. A partir de ce constat, nous insisterons sur le renouveau de la relation entre GRH et changement organisationnel. Cette relation met en évidence le rôle joué actuellement par la gestion des connaissances et des compétences et peut être qualifiée de dialectique.

INTRODUCTION

Bien que le changement organisationnel ne soit pas en soi une question nouvelle, il apparaît qu'au niveau de la littérature de gestion, il n'est devenu un sujet de débats théoriques que tardivement. Précisément à l'occasion du questionnement de la place

* Professeur des Universités

e.mail: Mohamed.Bayad@ensgsi.inpl-nancy.fr

** Maître de Conférences, Equipe de Recherche sur les Processus Innovatifs, 8, rue Bastien Lepage – 54010 Nancy Cedex

Tel.: 03 83 19 32 00 — e.mail:Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

que la GRH devait avoir dans le devenir ou dans le développement des entreprises. Depuis que l'homme organise les rapports de travail pour produire, distribuer, innover, il a toujours confronté ses techniques, ses méthodes, ses modèles, aux critères d'efficacité de son temps. Un regard sur un siècle de théorie des organisations montre bien l'évolution de l'attitude des praticiens et des théoriciens face à la question du changement. Cette question s'est constituée en tant que problématique autonome que tardivement dans la réflexion académique. Parallèlement à ce constat, la GRH a tenu différents rôles en fonction de l'époque considérée. Souvent cantonnée à un rôle d'accompagnatrice des transformations au sein de l'organisation, la GRH s'est peu à peu structurée dans une perspective de gestion des connaissances et des compétences. D'ailleurs ces dernières années, la littérature s'est faite largement l'écho, de l'importance à redonner à l'acteur-salarié un rôle central dans le développement de l'entreprise. Cela se traduit notamment dans la littérature par des travaux dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, de la gestion des compétences et des connaissances, plus généralement regroupés sous le terme de pratiques de GRH «innovantes».

A la lumière de ces deux évolutions, l'objectif de notre communication est de répondre à la question suivante : « quel type de relation existe-t-il entre la GRH et le changement organisationnel ? ». Nous faisons l'hypothèse que la relation entre la GRH et le changement organisationnel évolue dans le discours théorique pour passer d'une relation disjonctive à une relation plus conjonctive, voire dialectique. En effet, l'heure n'est plus au « *one best way* » mais bien à une compréhension situationnelle de la complexité à laquelle les acteurs de l'entreprise doivent faire face. La relation entre la GRH et le changement organisationnel n'échappe pas à cette complexité. C'est dans cet esprit que Stace et Dunphy (1991) suggèrent que l'on peut en apprendre plus «sur les stratégies RH pertinentes en connaissant le degré et le type de changement vécus par les individus, qu'en essayant de comprendre les stratégies globales ou les stratégies d'activités poursuivies par les dirigeants de l'organisation. C'est le degré de changement interne, et le repositionnement requis, qui déterminent fondamentalement quelles stratégies RH seront finalement retenues. Aussi, la théorie du changement semble bien être le chaînon manquant dans la relation entre la stratégie d'activités et la stratégie RH » (1991).

Dans cette perspective, l'articulation de notre réflexion se fera autour de deux parties. La première partie, à partir d'une brève anthologie, revient sur les approches traditionnelles du changement organisationnel et de la GRH. Elle montre aussi que les relations entre les deux ont souvent été abordées de façon disjonctive. Le dernier point de cette partie propose une synthèse des différentes approches. La deuxième partie aborde le renouveau de la relation entre GRH et changement organisationnel. Dans un premier point, nous présentons les fondements d'un regard renouvelé, pour s'intéresser ensuite aux déterminants de la relation GRH/changement organisationnel. Ce deuxième point s'intéresse tout particulièrement aux connaissances et aux compétences. Dans une certaine mesure, ils favorisent le lien entre GRH et changement organisationnel et

permettent d'envisager cette relation de façon plus dialectique. Enfin, dans un troisième et dernier point, nous présentons les défis majeurs à relever par la GRH dans un contexte de changement continu.

Au final, notre travail de recherche doit être envisagé avant tout comme une construction conceptuelle par rapport aux limites des approches théoriques et par rapport aux écarts constatés au niveau du terrain.

I. – Brève anthologie de la relation entre GRH et changement organisationnel

L'aggravation de la concurrence devenue mondiale, au sortir des années de forte croissance, amena les entreprises à engager des efforts de modernisation. Au cours de cette période, les actions de réorganisation, de restructuration, de revitalisation, exigèrent des réponses d'accompagnement social, de suivi des hommes, avec le cas échéant, une externalisation des conséquences douloureuses, laissées aux bons soins de la société civile. Il n'est pas sûr, que la ressource humaine ait été au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprises de cette époque. Mais il est certain que la GRH eut à connaître des conséquences humaines et sociales de ces transformations, et que ses responsables le vécurent parfois difficilement.

Le management des RH face à la modernisation

Avec des nuances selon les secteurs d'activité, le changement organisationnel est, décidé et mis en œuvre par les managers opérationnels ou par la direction des entreprises, lorsque l'enjeu est nettement stratégique. Dans ce contexte, les services dits de GRH et les DRH se sont vus souvent confier une mission d'accompagnement, qui allait de la simple restructuration, aux soins palliatifs pour préparer le deuil d'une certaine forme d'entreprise et de culture. Ce faisant, ils ont joué alternativement le rôle du pédagogue, de l'agent du changement, et parfois les rôles de médecin des urgences et d'assistante sociale (Bayad et Delobel, 2002). De quelle manière ces transformations ont-elles été conduites ?

Eléments de typologies des stratégies et des modes de changement

Aborder le problème du management du changement amène à décliner une série de quatre questions basiques: sur quoi porte-t-il, qui concerne-t-il, quel projet l'explique et le légitime, à quel horizon doit il aboutir? En réponse aux deux premières questions, Leavitt (1965) distingue trois angles d'approche possibles du changement organisationnel, selon que le point d'entrée est d'ordre structurel, technologique ou humain. L'auteur considère en effet que le système collectif mis sous tension, dépend de la nature et des caractéristiques de l'événement qui déclenche le phénomène de changement. Toucher aux structures formelles, introduire une nouvelle technologie, n'excitent pas les

mêmes zones de sensibilités, et ne mettent pas sous tension les mêmes systèmes relationnels et groupes de référence. Cette typologie incite au diagnostic préalable des réactions en chaînes prévisibles.

Chin et Benne (1969) insistent plutôt sur la question du comment et du public concerné par les transformations. Ils proposent de ces deux points de vue, trois types de management du changement :

- *la stratégie empirico-rationnelle*, qui met l'accent sur l'information et la pédagogie de la démonstration, et qui s'adresse à la capacité de raisonnement et de calcul du public-cible du changement ;
- *la stratégie normative*, qui axe le travail sur les traits culturels du milieu concerné, et sur les normes qui régissent les rapports interindividuels et intergroupaux ;
- *la stratégie coercitive* enfin, qui s'appuie sur le rapport de force, pour obtenir le résultat escompté, en manipulant selon les besoins les sanctions et récompenses.

A l'instar de nos deux auteurs, le mode d'intervention coercitif ne suscite pas de réel engouement dans la littérature sur le changement. L'idéal démocratique ambiant trouve en effet dans les modes participatif ou partagé, une affinité et une expression humaniste plus en accord avec le ton «politiquement correct» d'une grande majorité d'auteurs. Hautaluona et Gavin (1975), Frohman, Sashkin et Savanah (1976), Dunn et Swierczek (1977), Rouchy (1977) en France, sont représentatifs d'une vaste courant, qui montra que l'étroite participation entre le promoteur du changement et le public cible, conduisait plus fréquemment au succès.

Ce parti-pris ne reflétait pourtant qu'imparfaitement la réalité du management de cette période. Nutt (1987) observe par exemple à propos de l'implémentation des changements de stratégie, que le mode «imposé» n'est peut être pas le plus efficace, mais qu'il reste très fréquent, et que l'urgence et l'importance perçues du changement, donnent à cette méthode une certaine crédibilité. Sur l'intervention dans le domaine du changement en général, Burke (1976), Melcher (1976) ou encore Zimmerman (1978), estiment d'ailleurs ou affirment parfois nettement, que les «participationnistes» ont peut être pris à cette époque leurs désirs et leur idéal pour des réalités, quand ils considèrent comme acquises l'ouverture au changement des personnes ciblées, et leur appropriation des situations nouvelles.

Entre l'impératif stratégique du changement, voulu et décidé par la hiérarchie opérationnelle, et la gestion des tenants et aboutissants humains et sociaux, confiés aux responsables des services de GRH, une division du travail a souvent confiné ces derniers dans un rôle ingrat de liant humain et de ciment social.

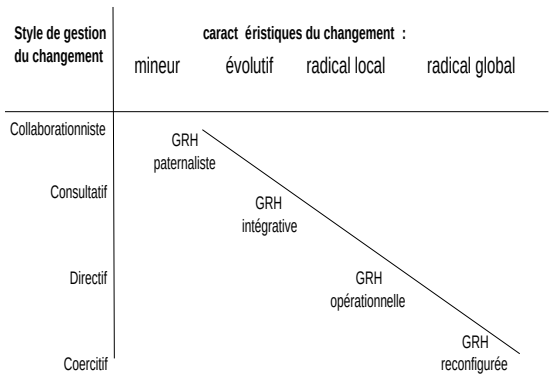
Face à la modernisation, une GRH à la recherche d'une identité professionnelle

Les services de GRH et les DRH en personnes, testèrent souvent que la méthode participative ne constituait pas une panacée, et qu'elle posait au surplus des problèmes ambigus qui touchent à l'éthique des relations de travail. Lawrence prenait déjà dans un article célèbre de la *Harvard Business Review* de 1954, le contre-pied des « participationnistes » de cette époque, qui prétendaient résoudre le problème de la résistance en associant le personnel aux décisions ou à la mise en oeuvre : non seulement cela ne suffit pas écrivait avec force Lawrence, « mais le stratagème psychologique pour obtenir des gens qu'ils s'imaginent «vouloir» ce qu'on leur ordonne », peut aller à l'encontre du résultat recherché.

Il n'en demeure pas moins que dans cette marche forcée vers la modernisation, les responsables de GRH n'ont guère eu le choix des méthodes. Ils hésitaient en fonction de l'urgence, de l'importance stratégique de l'enjeu, de l'horizon plus ou moins long de l'effort, du caractère localisé ou global de la transformation. Stace et Dunphy (1991) résument assez bien cette diversité, quand ils distinguent quatre type de GRH, sur la base de deux sortes de critères: le style de gestion du changement et le type de changement recherché (figure 1). La logique contingente de ce schéma sur la fonction RH, laisse entendre qu'il y aurait une sorte de diagonale de pertinence (ajoutée par nos soins sur le tableau des auteurs), du style de GRH adapté à une situation de changement. Plus celui-ci revêt une importance stratégique et une portée organisationnelle large et profonde, plus la main ferme et attentive des responsables est indiquée, pour assurer les échéances et la bonne fin du changement. Derrière cette diagonale, se profile une alternative de choix entre deux grandes attitudes générales du management des RH: une conception mécaniste de la transformation organisationnelle et une conception phénoménologique et auto organisatrice du changement.

Figure 1

GRH ET CHANGEMENT, D'APRÈS STACE ET DUNPHY (1991)



Un style unique prédomine parfois. Mais on assiste souvent à une répartition des rôles, dans les grandes entreprises notamment, la hiérarchie opérationnelle décrétant le changement, et les services de GRH manageant sa mise en œuvre, ou plus simplement encore gérant ses conséquences.

La durée étant une variable essentielle du processus de changement, l'urgence conduit souvent à privilégier le résultat recherché et l'accomplissement de la mission. Pour Quinn (1978), la réalité processuelle du changement, oblige cependant les responsables du changement à composer avec le temps, et à incrémenter par corrections successives, un mouvement qui une fois lancé, échappe largement au contrôle direct. Cette gestion incrémentale du processus, consiste de phase en phase, à décider de nouvelles actions et méthodes, ce qui s'accompagne souvent dans les faits, d'une alternance de style de management. Les efforts de revitalisation des entreprises en difficulté, ambitieux dans leur but, ont souvent échoué à cause de responsables de projet qui voulaient aboutir trop vite. Tichy (1983) prévient à juste titre que tout volontarisme dans ce domaine, implique de tenir compte de la complexité des organisations.

Souvent décrété, le changement rappelle souvent aux managers les dimensions humaines et sociales de l'entreprise. Rarement invités à décider ou à partager la décision des transformations nécessaires, les responsables des RH sont cependant engagés à jouer au minimum tout leur rôle de facilitateur, de mobilisateur des énergies, de négociateur et de médiateur social. Cette division du travail de gestion du changement s'inscrivit dans un contexte de relations de pouvoir parfois tendues, entre la hiérarchie opérationnelle et les DRH.

La fonction RH vécut une crise d'identité, tiraillée qu'elle était entre la priorité accordée aux buts de l'organisation, et la construction espérée d'une professionnalisation autour de la ressource humaine enfin reconnue comme un actif de l'entreprise. L'effort de modernisation des entreprises s'est accompagné d'une diversification des missions des RH, en même temps que les référentiels anciens se perdaient. Entre le rôle d'acteur du changement, pas dévalorisant en soi, et le rôle instrumental dans lequel le confine souvent les décideurs, le DRH a vécu en première ligne les contradictions d'une époque de transition. Pour en sortir, Peretti (1986), Guérin et Wils (1992), en appellent à un renouvellement des pratiques de GRH, qui suppose de redéfinir les rapports de pouvoir entre l'organisation et les professionnels des RH.

Entre les certitudes stratégiques liées à la nécessité de se moderniser, et les questions identitaires sur le rôle de la GRH, les pratiques du management du changement de cette époque reflètent l'état de la réflexion de la théorie des organisations, dans laquelle la question du changement est encore majoritairement analysée comme un phénomène localisé d'adaptation des hommes et des structures, aux exigences de l'environnement concurrentiel.

Contextes et éléments théoriques du management de la modernisation des entreprises

Pendant longtemps, trois sortes de références théoriques ont servi de support au management du changement. Tout d'abord la théorie du champ psychologique de Lewin, qui en distinguant les phases successives de décristallisation, déplacement, et recristallisation, a proposé un cadre implicite à bon nombre de théories de l'intervention et de l'implémentation du changement. A ce cadre sociologique devenu classique, il convient d'ajouter les contributions parfois anciennes au thème toujours d'actualité de la résistance au changement. En étudiant comment les organisations adaptent leurs structures aux exigences de l'environnement, les théoriciens de la contingence initièrent de leur côté un autre axe fondamental de la réflexion sur le changement.

Les bases théoriques: le «modèle du champ de forces» de Lewin

Le concept de force repose sur ce que l'on appellerait aujourd'hui les structures cognitives des individus. Celles-ci se construisent dans le champ de la psychologie de l'individu, en interaction avec les autres, et dans un contexte qui influence aussi la perception de la réalité vécue. Le concept de champ évoque l'idée d'un jeu de plusieurs forces, qui sont antagonistes, et qui se stabilisent autour d'une situation d'équilibre statique. Un mode habituel de fonctionnement, une règle coutumière du jeu collectif, sont toujours le résultat d'un état d'équilibre tensionnel stabilisé, entre des forces appelant le changement et des forces qui freinent toute évolution de la situation. C'est vrai pour un individu, pour un groupe, pour une organisation dans son ensemble.

Mais l'intérêt du modèle de Lewin ne réside pas uniquement dans sa capacité de diagnostic d'une situation locale ou globale de changement. Il suggère une méthodologie d'intervention pour influencer cette évolution, en agissant selon les cas sur les forces motrices, ou/et sur les forces restrictives, qui arment les résistances. Le jeu de ces forces pour ou contre le changement, amène l'organisation dans un processus plus ou moins long d'évolution, que Lewin décrit comme le passage par trois phases:

1ere phase: la *décristallisation* (*unfreezing*) de l'existant. Les forces motrices déplacent les barrières, modifient les schémas de perception, déstabilisent les croyances. Les comportements sont perturbés, les acteurs du changement se remettent en question. Perte de repères accompagnée de sentiment d'instabilité, d'insécurité. La situation est jugée insatisfaisante et crée un besoin de changement

2ème phase: le *mouvement* (*moving)* vers le changement, qui consiste en l'exploration de nouvelles possibilités ou opportunités, l'apprentissage de comportements nouveaux. Des phénomènes de résistance se manifestent. Les acteurs en présence recherchent un nouvel équilibre des forces, qui soit plus en accord avec les niveaux d'aspiration respectifs.

3ème phase: la *recristallisation* (*refreezing*) du changement sur une nouvelle position d'équilibre entre forces motrices et freins. Les comportements nouveaux s'enracinent,

de nouvelles normes culturelles émergent et se diffusent. Les positions tendent à se stabiliser.

La métaphore de la transformation de l'eau en glace et vice versa, est particulièrement heureuse pour décrire ce qu'est intimement le changement. Une intuition confortée beaucoup plus tard par les recherches sur le phénomène physico-chimique de la percolation, qui aboutirent à la formulation de théories et modèles des processus de transitions de phases. Le modèle processuel de Lewin a séduit beaucoup d'analystes et auteurs. Le plus remarquable, c'est qu'il sous-tend implicitement presque toutes les propositions de stratégies d'intervention et d'implémentation du changement, qui ont fleuri vers la fin de ce XX^{e} siècle.

La prise en compte des phénomènes de résistance au changement

Longtemps le problème du changement organisationnel n'apparut pas comme un problème en soi, qui méritait l'attention des théoriciens des organisations et du management. Taylor par exemple, n'évoque pas directement le sujet, bien que vivant au cœur d'une mutation du monde industriel vers l'ère moderne. En lisant entre les lignes, on peut toutefois deviner sa conception du changement. Dans une large mesure, l'augmentation des rémunérations liées à de meilleurs rendements du travail était censée faciliter l'adhésion, même passive, à des formes nouvelles d'organisation. Mais il concevait sans doute parfaitement, que la division poussée du travail et les dangers d'une spécialisation excessive, pouvaient conduire à des conflits du travail. D'où son souci de progresser vers une rationalisation de l'organisation industrielle, sur la base de « lois scientifiquement établies», qui devait conduire à une clarification et à une objectivation de ce que nous appellerions aujourd'hui le dialogue social. En améliorant les conditions de négociation entre partenaires sociaux, on diminue les crises de rejet d'un système.

Les excès du système taylorien furent pourtant bien réels, et conduisirent à une baisse des motivations, qui va devenir le sujet central du courant des « relations humaines», qui prend corps dans la foulée des travaux de Mayo. Toutes les contributions de cette école amorcent ce que l'on pourrait appeler les bases d'une théorie de la résistance, qui n'est pas encore explicitement reliée à une problématique de changement. Par exemple les concepts de «satisfacteurs» et de «disatisfacteurs» de Herzberg, ou encore la classique pyramide de Maslow, qui n'ont pas été spécifiquement élaborés dans une perspective de changement organisationnel, permettent pourtant d'expliquer pourquoi la transformation d'un cadre de travail crée des tensions, ou simplement pour quelles raisons cette modification n'entraîne pas le changement souhaité.

Dans le même courant d'idée et plus près de nous, on peut interpréter les théories X et Y de MacGregor comme une alternative de styles de management, qui selon les caractéristiques du milieu de travail concerné par une réorganisation, suggère qu'il n'y a pas plus de «one best way» pour conduire le changement, qu'il n'y en a pour le management en général.

Vers le développement d'une théorie de la résistance

C'est peut être à Lawrence (1954) que l'on doit la première contribution explicite à une théorie de la résistance au changement. Il affirme dans un article très ancien, que les gens ne résistent pas au «changement technique en tant que tel». L'auteur énonce clairement l'idée selon laquelle le vrai problème était celui de savoir à quoi les gens résistaient: ils résistent à un changement relationnel, à un changement de la position sociale, réel ou supposé, répondait-il. «La résistance, comme la douleur, ne dit pas ce qui ne va pas, mais que quelque chose est mal vécu».

Lewin (1947) avait pourtant montré très tôt, que les habitudes, les clichés, les préjugés, ont des racines culturelles et sociales profondes[1]. La résistance ne saurait être assimilée selon lui, à la simple manifestation d'un «comportement irrationnel des individus et des groupes», qu'il conviendrait de réduire par persuasion, formation et éducation. C'est au contraire l'analyse complexe des «forces motrices» et des «forces restrictives», qui explique la naissance de résistances: ces forces prennent leur source:

- chez les individus, du fait de l'incertitude et de l'anxiété suscitée par la situation nouvelle, ou encore du risque perçu de la perte d'avantages, de privilèges, ou d'éléments de statut ;
- dans le système environnant, du fait des règles formelles et informelles, explicites et implicites, qui régulent les actions des individus.

Lewin insiste encore sur le fait que la stabilité du comportement d'un groupe ou d'un individu, ne signifie pas qu'il résiste. Pour l'affirmer, il faut que les forces motrices et restrictives du système bougent, et qu'il y ait mise en cause des individus et des groupes. Et parmi les causes possibles de changement des habitudes, Lewin insiste sur la disponibilité et l'accessibilité de l'objet, d'un besoin ou d'une dépendance[2]. L'impossibilité de satisfaire correctement les attentes, ou le risque d'insatisfaction créé par une situation nouvelle, provoque de l'anxiété. Jaques (1955) a aussi depuis fort longtemps, traité ce thème: il mit en évidence le rôle sécurisant que le groupe et l'organisation dans son ensemble, pouvaient jouer dans ces situations de déstabilisation et de tension[3].

---

1. Il l'a montré à propos des habitudes alimentaires, mais ce faisant, il a jeté les bases d'une théorie de la résistance au changement.
2. S'agissant d'habitudes alimentaires, le changement sera d'autant facilité, que les aliments nouveaux sont tout simplement disponibles, dit Lewin. La leçon de cet exemple est simple: la disponibilité et l'accessibilité d'un bien désiré est prépondérant dans le mécanisme de résistance ou de basculement des mentalités. *Psychologie dynamique*, Paris, PUF, 1967, p. 240.
3. *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1972. Voir aussi l'article fondamental: «Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety», dans ouvrage collectif: New *directions in psychoanalysis*, Londres, Tavistock Publications, 1955, pp. 478-498. Reproduit dans Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 1968, chap. 35.

Il ressort des ces quelques repères choisis, que le phénomène de résistance au changement est complexe. De nouvelles contributions viennent régulièrement enrichir les grilles d'analyse, en même temps que les sciences humaines et sociales progressent. On peut cependant estimer avec Crozier (1964) que le cœur de la résistance d'un acteur au changement, réside dans l'affectation de sa situation de pouvoir. L'accès à certaines ressources est-il soudain compromis? Son autonomie de décision et sa capacité d'agir subissent-elles des restrictions? La question centrale est en effet de savoir, comment les acteurs sociaux tirent de leur place dans la structure, les moyens de jouer un jeu qui leur soit personnel. Tout ce qui peut restreindre la capacité d'un acteur à agir sur son environnement, le fera réagir estime Sainsaulieu (1988), car il est difficile de supporter une aliénation et une perte d'identité. On peut aussi à la suite nombreux auteurs, estimer que tout ce qui peut dévaloriser le statut d'un acteur, armera inévitablement des résistances. Ceci conduit inévitablement au croisement de deux sortes de questionnements:

– l'acteur subit-il une domination accrue?

– Reçoit-il des contreparties de «ressources» matérielles, sociales ou encore symboliques?

Ce double regard croisé permet d'expliquer certaines situations paradoxales de changement. Par exemple, pourquoi une personne intelligente et jouissant d'un statut élevé, puisse dans certaines situations se montrer servile? Ou bien encore pourquoi le personnel d'un service se soumet sans broncher à un directeur outrageusement autocrate? Comment enfin, l'attachement continu de certaines personnes à un chef charismatique demeure, alors même que les conséquences négatives de ses actes apparaissent aux yeux de tout le monde? Cette série de paradoxes ne peut s'expliquer qu'en distinguant soigneusement dans une relation de pouvoir, entre ce qui relève de la domination, et ce qui relève de la dépendance d'un acteur.

L'importance des structures formelles dans l'adaptation de l'organisation

Les théoriciens de la contingence, à l'instar de l'école des relations humaines, ne sont pas à proprement parler des spécialistes du changement. Et pourtant, ils ont largement alimenté la réflexion sur les changements de structures formelles au sein des entreprises. En établissant que celles-ci tendent à adapter leurs structures en fonctions des exigences de l'environnement concurrentiel, ils indiquent de quelle nature sont les leviers de l'organisation formelle, sur lesquels des responsables peuvent agir pour réussir cette adéquation.

Pour J. Woodward (1958), il peut s'agir de la technologie, car le progrès technique oblige les firmes à s'interroger continûment sur la pertinence des choix de moyens de production. De nombreuses recherches récentes montrent que l'adoption de technologies de l'information modifie en profondeur le rapport que les acteurs entretiennent avec ces techniques nouvelles, ainsi que la configuration des systèmes d'interaction, d'information et de communication entre les acteurs concernés.

Il peut s'agir aussi du rythme d'innovation dans le secteur, qui incite les entreprises, selon Burns et Stalker (1961), à passer d'une structure « mécaniste » à une structure plus « organique », pour suivre l'évolution. Plus généralement, Lawrence et Lorsch (1973) estiment que le degré d'incertitude du contexte constitue le facteur clé de la restructuration, et deux principes logiques doivent guider une reconfiguration de l'organisation :

- d'une part, différencier plus ou moins les départements en fonction de leurs besoins respectifs d'adaptabilité requise ;
- d'autre part de veiller en complément ou en compensation, à intégrer et coordonner les parties pour maintenir un haut niveau de cohésion et d'unité de l'organisation.

Ce mode d'emploi de la restructuration, le fameux couple «différencier – intégrer», demeure encore aujourd'hui d'une exceptionnelle pertinence pour tout organisateur confronté à une mission de restructuration.

Mintzberg (1982) tentera une synthèse de ces travaux sur la contingence, en proposant une typologie de cinq modèles possibles d'organisation, en fonction d'une panoplie de facteurs de contingence. Sa typologie invite les spécialistes du changement organisationnel, à repérer les facteurs structurants (contingents) essentiels, et à choisir un mode de configuration le plus adapté.

Proposition d'une synthèse de la relation entre GRH et changement organisationnel

Force est de constater à la lecture des différents auteurs que nous avons pu rencontrer, que les notions de RH et de changement organisationnel sont traversées par des évolutions. Ces dernières renvoient essentiellement à l'évolution de ces notions au sein du champ de la gestion. Par rapport à cette abondance, il nous a paru intéressant de fournir une grille de lecture. Pour cela, nous proposons une lecture paradigmatique de la GRH et du changement. Plus précisément, la GRH se caractérise par une évolution du paradigme dominant allant d'une GRH «fondamentaliste» à une GRH «contingente». De l'autre côté, on parlera de changement «donné» par rapport au changement «construit».

En ce qui concerne le positionnement paradigmatique de la GRH, la plupart des travaux présentés précédemment s'inscrivent soit dans le paradigme fondamentaliste, soit dans le paradigme de la contingence. Du point de vue de la GRH fondamentaliste, il est important de souligner que la GRH n'est envisagée que comme un moyen par rapport à des décisions et des actions qui lui sont indépendantes. Elle relève d'une conception très unitaire, voire unique de la fonction. L'objectif est de caractériser la GRH qui mène de façon universelle l'entreprise au succès. Dans ces conditions, on peut avancer que la GRH s'inscrit dans une perspective temporelle court-termiste et renvoie à une opérationnalisation de la fonction. Pour une grande part, la place de l'homme dans l'organisation conditionne fortement le rôle dévolu à la GRH. Les

acteurs de l'entreprise sont considérés comme des ressources au même titre que le matériel ou la technologie. La GRH n'a d'autre utilité que l'accompagnement des actions de changement. A l'opposé, les théories de la contingence, comme l'indique J. Rojot (1989), « présentent l'avantage énorme de libérer la réflexion théorique du postulat de l'existence d'un seul bon mode d'organisation ». Autrement dit, non seulement il n'existe pas un type de situation à gérer, mais plutôt une multitude de modes d'organisation possible par rapport à une situation. Ainsi, la GRH va dépendre énormément de la diversité et de la variété des modes d'organisation et aussi de la diversité du potentiel créatif des acteurs.

Parallèlement au positionnement paradigmatique de la notion de GRH, il convient d'envisager celle du changement. Là encore, deux orientations peuvent être retenues. En ce qui concerne le changement donné, il convient de souligner qu'il est postulé comme indépendant des personnes qui le vivent, en l'occurrence ici les acteurs de l'entreprise. Le changement, en tant que réalité observable, est reproductible et immuable dans l'espace et dans le temps. En plus de cela, le changement donné est postulé déterministe, cela revient à dire que «si on connaît l'état d'un système à un instant initial, on peut déterminer son état à un instant ultérieur» (Joras, 1996). En découle ainsi le rôle de la GRH: elle doit non seulement accompagner ce changement d'état mais aussi réduire les résistances aux changements. Il en résulte la possibilité de décrire le changement (réalité objectivable), et de tout expliquer par des approches causalistes. Les explications sont uniques et permanentes (réductionnisme). Ainsi, il est possible de dégager une typologie des actions à mener en fonction du changement rencontré. Face à cette conception, des auteurs proposent d'envisager le changement comme un construit. En s'appuyant sur des épistémologies non positivistes, le changement est postulé construit, c'est-à-dire relatif à l'observateur (hypothèse phénoménologique). La relativité de la réalité explique non seulement que les données du changement ne sont pas fournies par la description du changement lui-même, mais aussi que la représentation du changement dépend du sens qui lui est donné, de la finalité qui oriente le modélisateur. Le sujet ne connaît pas les choses en soi, mais les construit à partir d'interactions et de représentations (hypothèse téléologique). Il s'agit de reconnaître le rôle central des acteurs dans le changement afin de permettre une convergence ou au minimum une cohérence entre leurs buts au sein de l'entreprise et de l'entreprise elle-même.

Au final, il est possible de croiser ces deux axes: l'approche paradigmatique de la GRH et celle du changement. La représentation qui en résulte permet d'affiner la présentation par les paradigmes présentés ci-dessus :

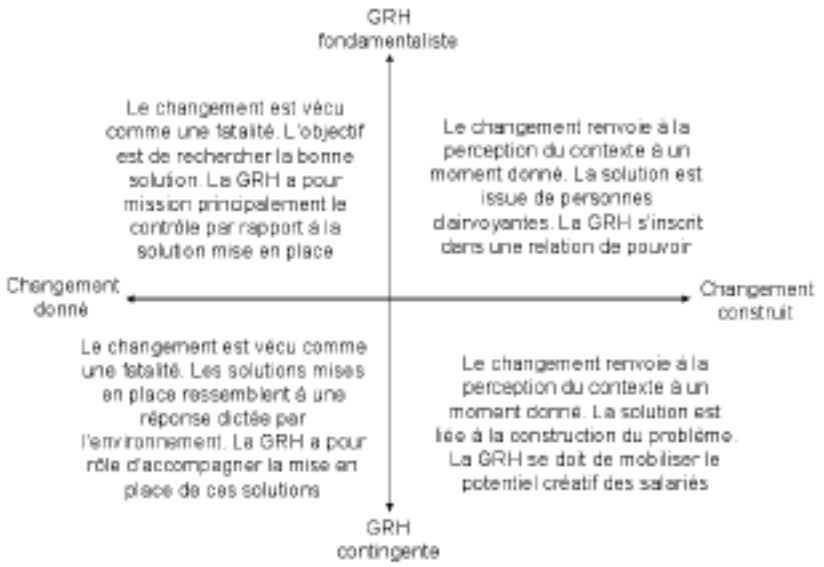
– Ainsi, le premier cadran, le cadran nord-ouest, renvoie aux fondements de la gestion actuelle: l'organisation taylorienne. Il est avant tout basé sur la prédictibilité et l'efficience. Le personnel est considéré comme un facteur de production à optimiser. Il correspond à un coût qu'il convient de minimiser. La place des salariés dans l'entreprise dépend essentiellement de la division verticale et horizontale du travail. Dans cette perspective, la GRH doit organiser le contrôle qui joue un rôle essentiel dans la régulation et l'efficience de l'orga-

nisation. Les salariés sont donc, par rapport à cette approche, envisagés de façon interchangeable. Dit autrement, le changement n'affecte pas le potentiel humain de l'entreprise. Cette façon d'aborder l'apport des salariés trouve encore aujourd'hui une grande résonance.

– Le cadran sud-ouest correspond à celui développé par le courant des relations humaines. On trouve dans ce modèle les prémisses permettant de considérer les acteurs de l'entreprise comme une ressource à part, différente des ressources matérielles. Ainsi, il est important de pouvoir concilier, au sein de l'entreprise, besoins techniques et besoins humains. Mais, l'organisation est envisagée sous contrainte. En effet, la façon de l'aborder s'inscrit dans un schéma béhavioriste où les relations entre entreprise et environnement se caractérisent à travers le schéma stimulus ⇨ réponse. Les actions sont considérées comme dictées par l'environnement. Dans ces conditions, l'environnement limite fortement le répertoire de solutions.

Figure 2

GRH ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL:
POSITIONNEMENT PARADIGMATIQUE


GRH
fondamentaliste
Le changement est vécu comme une fatalité. L'objectif est de rechercher la bonne solution. La GRH a pour mission principalement le contrôle par rapport à la solution mise en place
Le changement renvoie à la perception du contexte à un moment donné. La solution est issue de personnes clairvoyantes. La GRH s'inscrit dans une relation de pouvoir
Changement donné
Changement construit
Le changement est vécu comme une fatalité. Les solutions mises en place ressemblent à une réponse dictée par l'environnement. La GRH a pour rôle d'accompagner la mise en place de ces solutions
Le changement renvoie à la perception du contexte à un moment donné. La solution est liée à la construction du problème. La GRH se doit de mobiliser le potentiel créatif des salariés
GRH
contingente

– Le cadran nord-est renvoie à une gestion hiérarchique des ressources humaines. Bien que l'on considère que le changement soit un construit social, c'est-à-dire que l'on reconnaît la pluralité des points de vue et des situations, les solutions mises en place sont issues de personnes à qui on reconnaît une

certaine «clairvoyance». Cette clairvoyance, dans la majeure partie des cas, émane principalement de la position hiérarchique de la personne qui doit prendre la décision. Les outils favorisant la participation des salariés ne font qu'illusion par rapport à la position des responsables hiérarchiques[4]. La légitimité de la décision, dans certains cas, relève plus de la position hiérarchique de la personne que de sa connaissance de la situation.

– Le quatrième et dernier cadran, le cadran sud-est, englobe la compréhension des comportements des acteurs dans les entreprises. Elle permet de redonner aux acteurs une place centrale au sein de l'organisation. Aux besoins d'équité et à la nécessite d'efficience vient s'ajouter l'efficacité. Le salarié doit percevoir sa contribution au moins au fonctionnement de l'entreprise et au plus au développement de celle-ci. La GRH se doit de favoriser l'utilisation du potentiel créatif de chaque salarié. Ainsi, l'acteur joue un rôle important dans la nécessité de l'entreprise d'évoluer par rapport à son environnement. Par sa capacité d'innovation, d'autocontrôle ou encore d'initiatives et de prise de décision, l'acteur participe à la construction et au développement de l'organisation. L'objectif du management est donc de responsabiliser et de favoriser les coopérations, en d'autres termes de mobiliser les ressources humaines de l'entreprise face au changement. Ainsi, on passe d'une logique de contrôle à une logique de participation, ayant pour conséquence de gommer peu à peu la dichotomie instaurée par Taylor et concernant non seulement la division des tâches mais aussi la séparation entre l'opérationnel et le stratégique, entre la réalisation et la conception.

Actuellement, un certain nombre d'auteurs proposent de dépasser cette double dualité entre changement donné – changement construit et GRH fondamentaliste – GRH contingente au profit d'une approche plus dialectique. Ces auteurs relèvent autant du champ de la gestion (David (2000), Lorino (1997), Bouchikhi (1990), Bayad *et al.* (2002),) que de champs connexes (Morin (1977), Piaget, (1968) et Giddens (1987)). La seconde partie de notre réflexion propose donc de dépasser ces oppositions afin de fournir un autre cadre et des pistes de réflexions par rapport à notre problématique portant sur la relation entre GRH et changement organisationnel.

4. On trouve ici une des raisons des échecs de la mise en place des cercles de qualité en France dans les années 80.

II. – Le renouveau de la relation entre GRH et changement organisationnel

Dans cette deuxième partie, nous aborderons tout d'abord les fondements d'un regard renouvelé de la relation entre GRH et changement organisationnel. Comme nous le verrons dans le second point, ce renouveau passe par des notions telles que les connaissances et les compétences qui permettent d'aborder cette relation de façon plus dialectique. Enfin, dans le dernier point, nous reviendrons sur les défis à relever pour la GRH dans cette perspective de changement continu.

Les fondements d'un regard renouvelé de la relation GRH et changement organisationnel

Le renouvellement de ce regard trouve ses origines dans des approches largement originales par rapport aux corpus théoriques et pratiques mobilisés précédemment. Les origines de ces approches se situent autant dans la GRH que dans le changement. Cela se caractérise pour l'aspect RH par les apports du management participatif et plus précisément le Développement Organisationnel et pour l'aspect changement par la définition de sa place dans l'organisation. Ces deux approches ont en commun d'envisager la relation entre RH et changement organisationnel sous l'angle de la complexité[5].

Le Développement Organisationnel (D.O.)

Outre sa contribution à cette théorie de la résistance, le Développement Organisationnel, a donné sur le champ devenu classique de la culture d'entreprise, la première théorie explicite et la première méthode de gestion du changement organisationnel. Le D.O. est un mouvement qui réunit à partir des années soixante, des auteurs venant d'horizons divers, qui ont souvent construit une réputation sur d'autres champs, mais qui se rejoignent sur un certain nombre de points qui concernent la transformation des organisations. Bennis (1969), l'un des fondateurs, définit le D.O. comme «une réponse au changement, une stratégie complexe conçue pour changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations pour qu'elles puissent mieux s'adapter aux technologies, marchés et défis nouveaux, et à la rapidité du changement lui-même». Un autre auteur majeur, Beckard (1969) précise que le D.O. est:

– une action de changement planifiée;
– qui concerne le système global;
– mise en place depuis le sommet de la hiérarchie;
– conçue pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation;
– en utilisant les sciences du comportement.

5. Il s'agit de la complexité issue de systèmes incluant des acteurs humains au sens de Girin (2000).

L'idée forte autour de laquelle convergent des auteurs aussi divers que Schein (1965), Argyris (1962, 1964), MacGregor, Likert, peut se résumer à une proposition : le changement est un processus planifié qui porte sur la culture de l'organisation; changer l'organisation, c'est agir sur le climat organisationnel, sur la mentalité ambiante, afin d'infléchir les attitudes et de modifier le comportement des acteurs concernés que l'on nomme les clients.

La richesse des contributions de ces auteurs n'a pas seulement nourri un corpus important de concepts sur les rapports complexes qu'entretiennent les individus avec la culture organisationnelle, elle réside également dans la proposition d'un mode d'emploi très diversifié, fondé principalement sur les T-Groups, sur diverses méthodes participatives, sur l'élargissement et l'enrichissement des tâches, sur le développement des groupes (*team building*), sur la rétroaction d'enquête (*survey feedback*), etc.

Le D.O. voulait pendant un premier temps se démarquer des approches contingentes, dont le but était de faire évoluer les structures de l'entreprise. Mais il apparut rapidement qu'il était illusoire de travailler au niveau de la culture, des valeurs et des normes de l'organisation, sans prendre en compte le rôle déterminant joué par la division formelle du travail, par la répartition des tâches et des rôles, par les choix faits dans le domaine de la hiérarchie, ou encore par le degré de standardisation et de formalisation du travail. Le modèle de « différenciation-intégration » de Lawrence et Lorsch parut très complémentaire de ce point de vue, de même que la méthode MAPS (Multivariate Analysis Participation and Structure) de Kilmann (1977), qui intègre les approches « structure » et « culture » dans une procédure par étapes, qui combine l'usage de techniques statistiques sophistiquées et le doigté humain et social des intervenants du D.O.

Pour essentielle qu'il soit dans l'approche du changement organisationnel, le D.O. répondait aux besoins d'une époque où les entreprises américaines et européennes s'interrogeaient sur l'art et la manière de réduire le différentiel de compétitivité avec leurs homologues japonaises, dans un contexte d'économie mondiale devenu nettement plus concurrentiel. Mais il apparaît vite que la vision du changement du D.O. est insuffisante pour répondre aux besoins de changement des entreprises. C'est une conception certes systémique, mais trop fermée et localisée à une entreprise, voire un service, un département, une usine. Les auteurs du D.O. partent d'un présupposé selon lequel l'entreprise « **a** » une culture et que celle-ci constitue un sous-système sur lequel on peut agir. Une vision qui correspond imparfaitement aux organisations ouvertes, voire éclatées d'aujourd'hui, ni aux mutations sociales qui ont changé significativement le rapport que les individus entretiennent avec l'entreprise, et plus généralement avec les institutions d'un monde que certains auteurs qualifient volontiers de post-moderne.

Un regard renouvelé du changement

Le point de départ du renouvellement du regard de la notion de changement trouve ses racines dans l'affranchissement de l'opposition manichéenne de l'ordre et du désordre dans le courant du dix-neuvième siècle[6]. En introduisant la notion d'entropie, la thermodynamique ouvre une brèche dans la relation ordre / désordre. Comme le souligne, M. Forsé (1989), « *il s'agit avant tout d'hypothèses qui ont une valeur heuristique. Elles servent à définir un modèle nominal à partir duquel la réalité peut être analysée* ».

Dans cette perspective le changement n'est plus l'élément à supprimer au profit de la stabilité, mais l'élément de base de l'évolution des systèmes, dans la mesure où tout système tend vers ce qu'il est convenu d'appeler l'entropie, c'est-à-dire l'équilibre absolu amenant le désordre maximum. Longtemps, le changement a été envisagé comme un moyen pour aboutir à l'optimalité. Le changement avait pour vocation de permettre aux entreprises de retrouver une situation stable. Il s'agissait d'une variable discrète dont il convient de tenir compte lors de son apparition (changement donné) ou lors de sa perception (changement construit). L'image qui peut être utilisée ici est celle de la bille : tout mouvement de la bille aura pour seule issue le retour à la position initiale[7]. Cette conception du changement s'inscrit dans l'hypothèse de réversibilité. Selon C. Juma, les métaphores newtoniennes utilisées «se fondent sur une notion d'équilibre sans tenir compte de son caractère irréversible»[8]. Cela mène aussi P. Drucker (1986) à souligner que « l'entreprise a été conçue et est gérée en fonction de postulats qui ne coïncident plus avec la réalité». Ainsi l'évidence ontologique de la stabilité et du changement se trouve renversée. Ce renversement a pour conséquence directe de faire évoluer la problématique du changement qui n'est plus «pourquoi y a-t-il du changement dans l'organisation bien qu'il y règne l'ordre naturel? Mais devient, pourquoi y a-t-il de l'ordre et de l'organisation ? ». Dans les approches traditionnelles de l'organisation, le changement était un intrus; maintenant, il est déterminant. Ainsi, le changement n'est plus

---

6. Les recherches qui sont à la base de l'hypothèse de réconciliation entre l'ordre et le désordre sont issues notamment des travaux de Fourier (études sur la propagation de la chaleur), Carnot et Clausius (second principe de la thermodynamique) ou encore Boltzman (principe d'ordre).
7. Pour illustrer nos propos, nous pouvons reprendre l'image du cheval à bascule proposée par R. Frisch (citée dans Abraham-Frois G., Berrebi, 1995) pour évoquer le changement. Tout changement peut se décomposer en deux temps :
   - l'impulsion (le coup de bâton sur le cheval à bascule) ;
   - la propagation (la transformation du coup de bâton initial et unique en fluctuations amorties, mais répétées jusqu'au retour à la position initiale).
8. Selon cet auteur, la réification du modèle newtonien a laissé à la discipline une série d'instruments analytiques inappropriés face aux réalités complexes de l'évolution économique.

l'exception mais la règle, renversant les liens qui existaient entre stabilité et équilibre. L'évolution vers le changement ne requiert aucun effort particulier: la stabilité reste plus improbable que le changement. Pour évoluer dans ce changement permanent et continu, les entreprises se dotent de structures, en d'autres termes, elles s'organisent. Ce principe se nomme néguentropie (Morin, 1977). L'organisation n'a de sens que par rapport au changement. Au final, comme le souligne P. Lorino (1991), on passe du «changement-contrainte» au «changement-objectif», où de contrainte, le changement devient finalité. Face à ce changement continu, il est nécessaire de développer une ingénierie du changement où la GRH a un rôle important à jouer à côté de ses rôles traditionnels, celui d'orchestration des compétences et des connaissances.

Le vrai message que nous ont apporté le Développement Organisationnel et le regard renouvelé du changement est celui de la complexité des situations à gérer. Néanmoins, le recours à la complexité ne doit pas être envisagé comme une «entreprise de démission intellectuelle qui consiste à affirmer que tout est complexe» (Weinberg, 1995), mais comme la possibilité de développer des modes de gestion basées sur des phénomènes continus. Ces différents travaux servent de base au développement d'une approche renouvelée de la relation RH/changement organisationnel.

Les compétences et les connaissances comme lien de la relation GRH/changement

Envisager la relation entre RH et changement organisationnel sous l'angle de la complexité des situations à gérer souligne la nécessité de dépasser les approches duales au profit d'approches d'orientation dialectique. Ces dernières se traduisent, tant au niveau de l'entreprise que de la recherche, par la nécessité de gérer les compétences et les connaissances. Après avoir présenté succinctement ces notions, nous essayons de montrer que la gestion des connaissances et des compétences permet de renouveler le cadre de référence afin d'aborder la relation entre RH et changement organisationnel de façon plus dialectique.

De nouvelles bases théoriques pour la GRH : la gestion des connaissances et des compétences

Le développement d'un nouveau paradigme mettant en lien GRH et changement commence à émerger avec les travaux E. Penrose (1959). Elle explique dans son ouvrage, « *Theory of the growth of the firm* », que l'entreprise subit une perte de capital lorsqu'un salarié capable, c'est-à-dire un salarié dont les connaissances interviennent dans le processus de production, quitte la firme. En conférant à la connaissance détenue par un salarié une valeur économique, au même titre que toute autre ressource matérielle faisant partie du capital, Edith Penrose a ouvert la voie à une nouvelle approche théorique qui doit placer la connaissance au centre du processus de gestion du changement. Dans le même esprit, les nouvelles théories évolutionnistes de l'entreprise offrent une place importante aux RH, à travers les notions de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles énoncées par Nelson et Winter (1982). Les nouvelles théories

de l'apprentissage, nous montrent que l'organisation est une action collective où les individus agissent, créent du sens et construisent le changement. Ce dernier ne constitue en rien un état transitoire, une déviation à la norme, c'est un élément central du jeu, de l'incertitude et du pouvoir des acteurs de toute organisation sociale. Le changement apparaît donc comme un espace de chevauchement entre connaissances anciennes et connaissances nouvelles, connaissances individuelles et connaissances collectives. De fait, la problématique de capitalisation des connaissances de l'entreprise devient primordiale (Prahalad et Hamel, 1995; Nonaka et Takeuchi, 1995; Drucker, 1993).

A partir de ces travaux, il est nécessaire de préciser ce que nous entendons par compétence et par connaissance. Une première observation des nouvelles bases théoriques pour la GRH conduit à différencier la notion de compétence de la notion de connaissance. En effet, parler des savoirs utilisés et produits par l'entreprise ne préjuge pas de la façon dont ces connaissances sont mises en œuvre au quotidien, dans des situations opérationnelles soumises à des contraintes techniques, économiques et psychosociologiques. De ce point de vue, on peut évoquer la notion de compétence comme la capacité des personnes à mettre en œuvre les savoirs constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail contraintes données: le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. Ces conditions de travail doivent être envisagées en interaction constante avec l'environnement. Ainsi la compétence se réalise dans l'action: c'est un processus qui, au-delà des savoirs, fait appel aux comportements des personnes, à leurs attitudes éthiques (Grundstein, 1995). Cependant, s'agissant de l'entreprise, la notion de compétence devient ambiguë selon que l'on parle de compétences collectives ou de compétences individuelles (Le Boterf, 1994).

La deuxième observation porte sur les connaissances individuelles. Si l'on considère les «connaissances de l'entreprise», on peut penser qu'elles reposent strictement sur des connaissances individuelles. Néanmoins, certaines connaissances individuelles ont une dimension collective qui se traduit par des compétences et des logiques d'action spécifiques de l'entreprise. Cette observation conduit à nous interroger sur la dimension collective et la dimension privée des connaissances individuelles. Nous reprenons ici la classification des connaissances de Michael Polanyi. Partant du fait que nous pouvons connaître plus que nous pouvons dire – « we *can know more than we can tell* » –, il classe la connaissance humaine en deux catégories: «*les connaissances explicites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens «articulés» notamment les métaphores; les connaissances tacites sont les connaissances qui sont difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage*» (Polanyi, 1966). Ainsi, nous distinguerons (figure 2): d'une part, les connaissances individuelles explicites, articulées ou formalisées; d'autre part, les connaissances individuelles tacites, celles dont la personne a conscience ou non de posséder. Comme le souligne Baumard (1996) : « *C'est ainsi que la personne peut savoir plus qu'elle ne peut exprimer ou savoir plus qu'elle ne veut dire* ».

Figure 3

CONNAISSANCES TACITES ET CONNAISSANCES EXPLICITES DE L'ENTREPRISE

	Connaissances Internes	**Connaissances Externes**
Connaissance Tacite	Savoirs-faire, Compétences, Histoires, Mythes, Valeurs Communautés	Réputation, Image, Groupes de consommateurs, Bouche-à-oreille, La valeur perçue
Connaissance Explicite	Brevets, Copyrights, Bases de données, Manuels, Livres, Archives, Procédures codifiées	Les marques/L'enseigne, La publicité, Manuels, Guides utilisateurs, Articles de presse, Prix

La dernière observation porte sur la formation de la connaissance tacite. Elle est fondée sur les théories de S. Tsuchiya concernant la création de la connaissance organisationnelle. De son point de vue, bien que les termes *données*, *information* et *connaissance* soient souvent utilisés indistinctement, il existe une distinction claire entre ces termes : « *Although terms «datum», «information», and «knowledge» are often used interchangeably, there exists a clear distinction among them. When datum is sense-given through interpreta - tive framework, it becomes information, and when information is sense-read through interpretative framework, it becomes knowledge* » (Tsuchiya, 1993). La connaissance tacite qui réside au sein de notre cerveau résulte du sens que nous donnons – au travers de nos schémas d'interprétation – aux données que nous percevons à partir des informations qui nous sont transmises. En d'autres termes, nous considérons que les connaissances n'existent que dans la rencontre d'un sujet avec son contexte. Ces connaissances individuelles sont des connaissances tacites, explicitables ou non, et peuvent être transformées ultérieurement en des connaissances collectives, car partagées avec d'autres personnes. Tsuchiya met l'accent sur la façon dont la connaissance organisationnelle (la connaissance collective), est créée au travers du dialogue. Pour qu'il y ait création des connaissances organisationnelles, indispensables à la décision et l'action, il est nécessaire que les schémas d'interprétation de chacun des membres de l'organisation possèdent un minimum de représentation commune qu'il appelle «commensurabilité »[9].

9. Ainsi, nous sommes amenés à penser que la connaissance n'est pas objectivable. Cette idée est apparemment contradictoire avec l'idée de connaissances objectivables portée par l'ingénierie des connaissances qui conduisent à des techniques et des méthodes de modélisation et de représentation des connaissances. Cependant, pour les applications de ce champ de recherche, implantées sous forme de systèmes informatiques, on peut dire que ces réalisations sont des projections codées de la connaissance acquise, formalisée et représentée. Ces projections par nature réductrices, ne sont que des informations sources de connaissances pour l'individu ou l'artefact capable de les interpréter.

Proposition d'un approche dialectique de la relation GRH/changement organisationnel

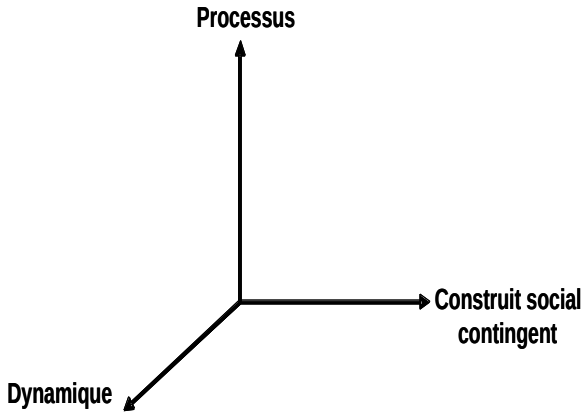
Force est de constater dans la littérature liée à la GRH et au changement organisationnel, que ces deux notions ont été globalement envisagées de façon disjonctive, négligeant par là même la capacité combinatoire entre les deux. Cette capacité combinatoire s'exprime actuellement dans le débat de la gestion par ce qu'il est convenu d'appeler la gestion des compétences et la gestion des connaissances. Ainsi, ces dernières agissent comme un lien entre RH et changement organisationnel.

A la lumière des éléments précédents, il convient d'envisager la GRH et le changement organisationnel dans une relation en évolution constante. La première conséquence est l'évolution de l'hypothèse implicite sous-jacente à cette relation. En effet, si l'on considère que la relation entre GRH et changement organisationnel relève avant tout d'une hypothèse implicite de séparation entre les deux, cela sous-tend que les acteurs de l'entreprise doivent avant tout gérer des situations qui relèvent soit d'un problème de GRH soit d'un problème de changement organisationnel. Or, dans la réalité, les situations à gérer ne renvoient pas exclusivement à des problèmes de GRH ou de changement, mais aussi aux deux ainsi qu'à d'autres éléments professionnels et personnels. Dans cette perspective, cela renvoie à la notion de situation, c'est-à-dire l'ensemble des circonstances dans lesquelles une personne se trouve (Schlanger, 1990). A l'instar de Bouchikhi (1990), on peut avancer que les acteurs du changement ne perçoivent pas forcément pour le compte de l'organisation mais leur perception est influencée par le fait qu'ils agissent, à un moment donné, dans le cadre de celle-ci. Rapporté à notre problématique de départ, cela signifie qu'il est possible de dépasser la dualité entre GRH et changement organisationnel et d'envisager la relation entre GRH et changement organisationnel de façon plus dialectique. Au final, il est impossible de dire comme le faisait précédemment la plupart des théories qui de la GRH ou du changement organisationnel structure l'organisation ? Dans cette perspective, il est possible de décliner trois principes essentiels. Ces trois points doivent être envisagés de façon complémentaire et non pas de façon séparée :

– *le principe de construit social contingent ou de co-construction.* Les situations envisagées sont non seulement des construits sociaux mais elles doivent aussi être considérées comme contingentes. En effet, il ne faut pas, «sous prétexte de rejeter l'idée d'une réalité entièrement donnée et extérieure, tomber dans l'autre extrême, qui consisterait à penser que la réalité est construite collectivement avec une coordination complète entre les acteurs. Pour un acteur ou groupe d'acteur donnés, la réalité est intermédiaire» (David, 1999). Ainsi, les déterminants de la relation entre RH et changement seraient à trouver dans l'aspect construit et l'aspect donné. De plus, le fait d'envisager la relation comme un construit social contingent reflète bien l'autonomie des acteurs de l'entreprise en terme de GRH et leur dépendance face au changement. En d'autres termes, les actions ne sont pas déterminées. En fonction des situations à gérer et des acteurs qui ont à les gérer, les actions seront diversifiées. Ce principe essaie de rompre avec le déterminisme contextuel lié à l'approche de la contingence seule ;

Figure 4

APPROCHE DIALECTIQUE DE LA RELATION GRH/CHANGEMENT ORGANISATIONNEL



– *le principe de processus.* RH et changement sont souvent envisagés comme des résultats: bien souvent, comme nous avons pu le constater, la RH est le résultat du changement. Une approche moderne de la relation RH/changement ne peut se limiter uniquement à l'aspect résultat, mais doit aussi tenir compte du processus (Lorino et Tarondeau, 1998). Une lecture piagétienne montre que cette relation constitue le résultat jamais achevé d'un processus d'interaction entre RH et changement. Dans cette perspective, il est impossible de dire qui est à l'origine. A ce stade de la réflexion, il est possible de parler d'un dialogue incessant entre la RH et le changement organisationnel: l'un se nourrit de l'autre et inversement. Dans cette perspective, il est nécessaire de faire émerger un langage commun et notamment autour du changement. Au-delà des activités traditionnelles de la GRH, il est important de mettre en place des outils pour favoriser le développement de ce langage commun. Il s'agit là du rôle d'animation des RH ;

– *le principe de dynamique.* Force est de constater que les situations à gérer sont souvent envisagées de façon statique. A l'opposé, la relation entre RH et changement organisationnel peut être envisagée comme structurante et structurée, c'est-à-dire comme le médium d'interaction entre les acteurs de l'entreprise et comme résultat de cette interaction. Si l'on retient les éléments de la théorie de la structuration (Autissier et Wacheux, 2000), on peut postuler que la relation entre RH et changement organisationnel est co-construite par la récursivité dans les interactions des actions (ce qui se fait) et de la structure (les moyens mobilisés dans l'action). Cette confrontation correspond à un ajustement perpétuel entre les différentes représentations des personnes impliquées dans les différents processus au sein de l'organisation. Dans cette perspecti-

ve, il convient, au-delà des langages métiers, de favoriser et de développer un langage commun par rapport aux situations à gérer. Ce langage renvoie à ce que P. Zarifian (2001) appelle «l'intelligence pratique des situations» c'est-à-dire les compétences.

Au final, la GRH apparaît comme une construction[10] des acteurs de l'organisation par rapport au contexte dans lequel ils évoluent. Dans cette perspective, les connaissances et les compétences sont donc des moyens d'interprétation et de compréhension de la complexité des situations à gérer. Ces moyens sont en constante évolution en fonction de l'organisation et de son contexte. Ainsi, en participant au débat sur la gestion des compétences et des connaissances, la GRH participe au changement organisationnel de l'entreprise. En d'autres termes, le rôle de la GRH est, à son niveau, tout comme les autres fonctions de l'entreprise, de favoriser l'interprétation et la compréhension de la complexité des situations à gérer (Zarifian, 2001). Ainsi, connaissances et compétences font le lien entre GRH et changement dans le but de favoriser un équilibre dynamique. Si l'on reprend les termes de Piaget, ce processus d'aller retour entre GRH et changement organisationnel se nomme l'équilibration et le rôle joué par la GRH se nomme accommodation. Il apparaît clairement que la place de la GRH dans la structure de l'organisation joue un rôle essentiel dans l'équilibre et la structuration de celle-ci.

Changement organisationnel et GRH: les défis à relever

Aujourd'hui, la gestion des compétences dans une perspective de GRH confrontée à des changements continus passe par des concepts comme la «capitalisation des connaissances» et le «management des connaissances». Ce renouveau interpelle fortement la GRH. Dans ce qui suit, nous nous proposons de poser les défis pour la GRH, indépendamment des différents courants d'influence qui contribuent à la propagation de ces concepts.

– *Le premier défi pour la GRH* concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites et connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise: il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

– *Le deuxième défi pour la GRH* concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances: il faut les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les mobiliser, les formaliser et les conserver.

– *Le troisième défi pour la GRH* concerne les problèmes liés à la valorisation des

10. L'idée de construction est à opposer à celle d'adaptation. Elle suggère que les situations ne sont pas données et que les comportements, quoique contraints, ne sont pas déterminés. Koenig (1996).

connaissances: il faut les mettre au service du développement de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles.

– *Le quatrième défi pour la GRH* concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances: il faut les évaluer, les mettre à jour et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes.

– *Le cinquième défi pour la GRH* concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances dans les organisations, communément appelé « Management des connaissances». En fait, l'expression « Management des connaissances» couvre toutes les actions de GRH visant à répondre à la problématique de capitalisation des connaissances dans son ensemble: il faut aligner le management des connaissances sur les orientations stratégiques de l'organisation; mobiliser tous les acteurs de l'organisation, les sensibiliser, les former, les encourager et les motiver; organiser et piloter les activités et les processus spécifiques conduisant vers plus de maîtrise des connaissances; susciter la mise en place des conditions favorables au travail coopératif et encourager le partage des connaissances; élaborer des indicateurs permettant d'assurer le suivi et la coordination des actions engagées, de mesurer les résultats et de déterminer la pertinence et les impacts de ces actions. Toute une nouvelle approche pour la GRH.

En résumé, «capitaliser les connaissances de l'entreprise» consiste pour la GRH à repérer les connaissances cruciales, à les préserver et les pérenniser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre au profit de l'augmentation de richesse de l'entreprise. En fait, il s'agit de renforcer tout ce qui, au-delà des tâches répétitives et automatisables, peut améliorer les moyens de gestion des connaissances, permettre de formaliser des pans de savoirs et partager les connaissances non structurées. La GRH joue donc actuellement un rôle d'avantage concurrentiel majeur pour les entreprises.

Conclusion

Sans jeu de mots, le changement organisationnel a «changé» en trois décennies à peine. De problème localisé, subalterne, conséquent à des décisions stratégiques de restructuration, de revitalisation, de modernisation, avec fréquemment des réductions drastiques d'effectifs, il est progressivement devenu celui d'une organisation qui se cherche dans un monde en mutation, en quête de sens, et qui a perdu ses repères et ses codes linguistiques. Du point de vue GRH, la traduction en est une mutation quant à sa finalité mais aussi ses actions. On retrouve bien ici la dialectique de la relation entre GRH et changement organisationnel. Au final, les deux sont intimement liés. Cette nouvel-

le approche installe la GRH au cœur de la dynamique du changement. La compétence RH est dorénavant un élément clé de la compétence distinctive de l'organisation. Elle responsabilise les dirigeants et la ligne hiérarchique. Elle oblige au partage. Elle autonomise les membres de l'organisation dans la création des connaissances organisationnelles. Au final, l'approche dynamique du changement souligne le rôle moteur de la GRH et admet que la qualité de l'organisation, la satisfaction des clients ou encore la capacité à innover sont autant d'éléments qui constituent le capital immatériel de l'entreprise (Edvinsson et Malone, 1999), véritable richesse invisible qui se situe au cœur de la création de valeur (Sveiby, 2000). La GRH se voit désormais confier la mission de construire les compétences individuelles et collectives indispensables à une création de valeur durable dans un contexte caractérisé par sa mouvance.

Parallèlement à cela, conscients des limites empiriques de notre recherche, cette dernière n'en demeure pas moins une contribution théorique par rapport à des travaux, souvent à la marge, mais aussi un point de réflexion en ce qui concerne l'actionnabilité de la relation entre changement et GRH. Il est clair que la mise en action de cette relation entre GRH et changement passe prioritairement par une «traduction» au sens de Callon et Latour (1991). Dans cette perspective, la «traduction» devient un élément central de la place et du rôle de la GRH dans le processus de changement. Actuellement, un certain nombre d'entreprises s'inscrivent dans cette relation dialectique et la traduction de cette relation se concrétise par la mise en place d'outils liés à la gestion des connaissances, au management de la coopération, à la structuration des organisations, ou encore à la gestion des compétences. Ces différentes pratiques soulignent bien que le changement a un impact indéniable sur la structuration de la GRH au sein de l'organisation (Stace et Dunphy, 1991) mais aussi inversement.

Dans ce contexte général, réel et académique, il était normal que la GRH prenne une importance stratégique dans les entreprises obligées ou désireuses de se transformer. Mais si la fonction bénéficie d'une revalorisation, si la professionnalité du spécialiste de GRH apparaît comme incontestable, le partage des rôles entre hiérarchiques opérationnels et spécialistes de GRH montre cependant que les enjeux de pouvoir ont souvent maintenu ces derniers dans un rôle subalterne. Il faut bien comprendre que le changement en cours, qui prépare l'entreprise qui entre dans le 3e millénaire, est global. La mondialisation des échanges, la diffusion des technologies de l'information, ont provoqué une révolution sociale et sociologique qui s'inscrit dans les comportements de travail et dans les modes d'organisation. Aux calculs et schémas rationalisants des managers, répondent les stratégies d'acteurs plus individualistes. La recherche de flexibilité et de réactivité conduit les organisateurs à horizontaliser les structures, à autonomiser et responsabiliser les personnels, à réguler le travail en jouant sur la gestion des processus qui permet de mieux répondre aux attentes du client. Ces choix de changement sont majeurs et largement à contre culture de ce que le xxe siècle a enseigné en matière d'organisation. On parle aujourd'hui d'entreprise éclatée, d'entreprise-réseau à géométrie variable, d'entreprise

« démontable » (*sic*). Ces différents constats laissent un grand avenir à ceux qui pensent qu'il n'y a effectivement de richesse que d'hommes.

BIBLIOGRAPHIE

Abraham-frois G., Berrebi E. (1995), *Instabilité, cycles, chaos*, Paris, Economica.

Argyris C. (1962), «Interpersonal competence, and organizational effectiveness», *Homewood*, T2, Irving-Dorsey.

Argyris C. (1964) «Integrating the individual and the organization», New York, Wiley.

Autissier D., Wacheux F. (2000), *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan.

Baumard P., (1996), *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson.

Bayad M. Leymarie S., Schmitt C. (2002), «Contribution de la GRH a la création de valeur en entreprise», dans Dupuich-Rabasse F. (coordination), *Gestion des compétences et Knowledge Management: renouveau de création de valeur en GRH ?*, Editions Liaisons Sociales, p. 39-60.

Bayad M., Delobel B., (2002), «GRH et changement organisationnel discours et réalités», Colloque *La métamorphose des organisations, Design organisationnel: créer, innover, relier*, 23, 24, 25 octobre, Vittel.

Beckard (1969), *Organization Development: strategies and models*, Addison Wesley.

Bennis W.(1969), «Organization Development : its nature, origins, and prospects», Addison-Wesley Pub Cy, Ed franç., «Le développement des organisations; sa pratique, ses perspectives et ses problèmes», Paris, Dalloz, 1975.

Bouchkhi H. (1990), *Structuration des organisations*, Paris, Economica.

Burke W.W. (1976), «Organization development in transition», *Journal of Applied and Business Science*, 12, pp. 22-43

Burns et Stalker, (1961), *The management of innovation*, Tavistock, London.

Callon M., Latour B. (1991), *La sciences telle qu'elle se fait*, Paris, Editions La Découverte.

Chin R., Benne K.D. (1969), «General strategies for effecting change in human systems», in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, (Eds). *The planning of change*, New York, Holt Rinehard and Winston.

Crozier M. (1964), «Le phénomène bureaucratique», Paris, Seuil. Le chapitre 4 « Relation de pouvoir et situation d'incertitude».

David A. (2000), «La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management? », in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de ges - tion*, Paris, Vuibert/FNEGE, pp. 193-214.

Drucker P., (1993), *Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle*. Paris, Dunod.

Drucker P. (1996), *Managing in a time of great change*, traduction française : *Structures et changements: balises pour un monde différent*, Paris, Village Mondial.

Dunn W.N., Swierczek F.W. (1977), «Planned organizational change : toward grounded theory», *Journal of Applied and Behavioral Science*, 13, n°2, pp. 135-157.

Edvinsson L., Malone M., (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise, Identification, Mesure, Management*, présenté et commenté par Mazars, Paris, Maxima.

Forsé M. (1989), *L'ordre improbable, entropie et processus sociaux*, Paris, PUF.

Frohman M.A., Sashkin M., Savanah M.J. (1976), «Action research as applied to organizational development», *Organization and Administrative Sciences*, 7, N°1 et 2, Summer, pp. 129-161.

Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.

Girin J. (2000), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? », in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE.

Grundstein M., (1995), « La Capitalisation des Connaissances de l'Entreprise, Système de production des connaissances », Actes du Colloque *L'Entreprise Apprenante et les sciences de la complexité*, Université de Provence, Aix-en-Provence, 22-24 mai.

Guérin G. et Wils T., (1992), « Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé », Les presses de l'Université de Montréal.

Hautaluona J.-E., Gavin J.-F. (1975), «Effects of organizational diagnosis and intervention on blue-collar blues», *Journal of Applied and Behavioral Science*, 11, pp. 475-496.

Jaques E. (1955), «Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety», dans ouvrage collectif : «New directions in psychoanalysis», Londres, Tavistock Publications, p. 478-498. Reproduit dans Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, 1968, chap. 35.

Joras M. (1995), « Le constructivisme, un mot en quête de sens ! », *Revue Management France*, Editée par le CNOF, n° 97, pp. 12-13.

Juma C. (1996), « Vers une économie non newtonienne », in *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, pp. 69-106.

Kilmann R., (1977), Social Systems Design: Normative Theory and the MAPS Design Technology, New York, Elsevier North-Holland.

Kœnig G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.

Lawrence et Lorsch, (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Edtions d'Organisation.

Lawrence P.-R. (1954), «Comment faire face à la résistance au changement», *Harvard Business Review*, 1e édition mai-juin, 2e édition avec commentaire retrospectif en janv-févr 1969, pp. 3-11.

Le Boterf G., (1994), *De la compétence, Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Leavitt H.J. (1965), «Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches», in J.G. March (ed.), *Handbook of organizations*, Rand MacNally.

Lewin K. (1947), «Frontiers in group dynamics», *Human Relations*, n°1, p. 2-38.

Lewin K. (1967), *Psychologie dynamique*, Paris, PUF.

Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Paris, Dunod.

Lorino P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Lorino P., Tarondeau J.-C. (1998), «De la stratégie aux processus stratégiques», *Revue Française de Gestion*, n°117, janvier-février, pp. 5-17.

Melcher (1976), «Participation: a critical review of research findings», *Human Ressource Management*, 15/2, été 1976, pp. 12-21.

Mintzberg H., (1982), Structure et dynamique des organisations, Paris, Les Editions d'Organisation.

Morin E. (1977), *La méthode*, Tome I: « La nature de la nature», Paris, Seuil.

Nelson R.R., Winter S.G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Nonaka I., Takeuchi H., (1997), *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise appre - nante*, De Boeck Université, Bruxelles.

Nutt P.C. (1987), «Identifying and appraising how managers install strategy», *Strategic Management Journal*, 8, Jan-Fév 1987, pp. 1-14.

Penrose E., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press.

Peretti J.M. et al, (1986), «Tous DRH», Paris, Les Editions d'Organisation.

Piaget J. (1968), *Le structuralisme*, Paris, PUF, «Que sais-je ? ».

Polanyi M., (1966), *The tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul Ltd, London.

Prahalad C.K., Hamel G., (1995), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.

Quinn J.B. (1978), «Strategic change: logical incrementalism», *Sloan Management Review*, Autumn 1978, 20/1, pp. 7-21.

Rojot J., Bergmann, (1989), *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert.

Rouchy J.-C. (1977), « Intervenir dans le fil de l'événement», *Connexions* n°21, 1977.

Sainsaulieu R. (1988), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 3e édition.

Schein E. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, Pentice Hall.

Schlanger J. (1990), *La situation cognitive*, Paris, Méridiens.

Stace D.A., Dunphy D.C. (1991) : «Beyond traditional paternalistic and development approaches to organizational change and human resource strategies», *The International Journal of Human Resource Management*, vol2, n°3, Dec. 1991, pp. 263-283.

Schmitt C., Bayad M., Leymarie S., «Pour un modèle dynamique de la valeur intégrant la GRH», Congrès Relations de travail et organisations: Europe – Amérique du Nord, les dimensions transfrontalières, Metz et Luxembourg, 4-6 juin 2003.

Sveiby K.E., (2000), *Knowledge Management, La nouvelle richesse des entreprises*, Paris, Maxima.

Tichy N. (1983), *Managing strategic change*, Wiley, New York.

Tsuchiya S., (1993), «Improving Knowledge Creation Ability through Organizational Learning», *ISMICK'93*, Proceedings, International Symposium on the Management of Industrial and Corporate Knowledge, UTC, Compiègne, October 27-28.

Weinberg A. (1995), «Les jeux de l'ordre et du désordre», *Sciences Humaines*, n° 47, février, pp. 16-18.

Woodward J., (1958), *Management and Technology*, HSMO, London.

Zarifian P., (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liasons.

Zimmerman D.K. (1978), «Participative management: a reexamination of the classics», *Academy of Management Review*, Oct, pp. 896-901.